

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO.**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

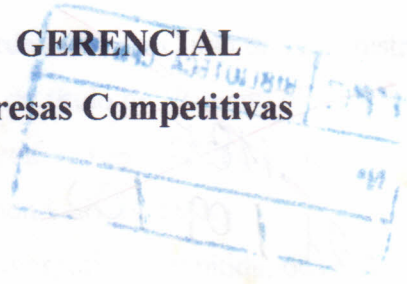
**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

**Uma Necessidade Das Empresas Competitivas**

**ANA ANGÉLICA AGUIAR ANGELIM**

**FORTALEZA, JUNHO/2000**

**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**  
**Uma Necessidade Das Empresas Competitivas**



**ANA ANGÉLICA AGUIAR ANGELIM**

**Professora Elidihara Trigueiro Guimarães**  
**Orientadora**

*Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado, para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração*

**FORTALEZA – CE**

**2000.1**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Média

---

Ana Angélica Aguiar Angelim

Nota

---

Prof<sup>a</sup> Elidihara Trigueiro Guimarães  
Orientadora

Nota

---

Prof<sup>a</sup> Criseida Alves Lima  
Membro da Banca Examinadora

Nota

---

Prof<sup>a</sup> Keyla Cristina Nicolau Mota  
Membro da Banca Examinadora

**Monografia aprovada em 30 de junho de 2000.**

### **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, José Osvaldo e Anízia  
que me orientaram na busca de novos  
conhecimentos e a ter atitudes  
positivas perante a vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me dá força e inteligência para continuar a caminhada em busca da realização dos meus objetivos.

À professora Elidihara Trigueiro, pela dedicação e paciência na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

Aos amigos e colaboradores da Construtora Colmeia, pelo incentivo e apoio durante a realização da pesquisa.

Aos meus irmãos, Sândalo, Lara e Osvaldinho pela compreensão e apoio durante o curso.

À amiga Denise, por estar sempre presente, incentivando a elaboração desse trabalho.

E ao Ricardo, que esteve presente nos momentos mais difíceis na elaboração desta monografia.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNDO EMPRESARIAL</b> .....	03
2.1 O Perfil do Profissional Moderno Sob a Ótica da Globalização .....	03
2.2 Desenvolvimento da Educação dos Executivos .....	05
2.3 Uma Nova Visão Sobre a Educação dos Executivos .....	08
2.4 Em Busca de um Novo Modelo de Gestão .....	09
2.5 Desenvolvimento de Competências – Um Exemplo Prático .....	11
<b>3. O FENÔMENO DA LIDERANÇA</b> .....	13
3.1 a Importância das Liderança nas Organizações .....	13
3.2 Definições de Liderança .....	15
3.3 Os Estilos de Liderança .....	17
3.3.1 Liderança Autocrática, Liberal e Democrática .....	17
3.3.2 Funções e Estilos de Liderança .....	19
<b>4. OS ESTILOS GERENCIAIS</b> .....	20
4.1 O Grid Gerencial .....	20
4.2 Modelo Situacional de Blanchard e Hersey .....	22



4.3 Modelo Tridimensional de Liderança – REDDIN .....	24
<b>5. DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....</b>	<b>27</b>
5.1 Gestão por Competências.....	27
5.2 Árvore das Competências Gerenciais .....	30
5.3 COACHING- Um Novo Modelo de Desenvolvimento Profissional .....	33
<b>6. PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>36</b>
6.1 Introdução .....	36
6.2 Objetivos da Pesquisa .....	37
6.3 Metodologia Aplicada.....	37
6.4 Resultados da Pesquisa .....	38
6.5 Análise Crítica dos Resultados Obtidos.....	41
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>48</b>

## RESUMO

Este trabalho busca fazer uma análise sobre a importância do Desenvolvimento Gerencial nas organizações. No momento em que passamos por profundas e rápidas transformações científicas, tecnológicas e principalmente na área de informações percebemos a importância do homem dentro das empresas, que necessitam cada vez mais de profissionais criativos e competentes dotados de visão sistêmica, criticidade, independência, capacidade de (auto) avaliação, flexibilidade e tolerância que fazem grande diferença na consecução dos resultados a serem alcançados pelas organizações.

Dá a importância dos gerentes nas empresas é que se faz relevante a análise dos treinamentos voltados para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores em conjunto com os profissionais de Recursos Humanos.



# 1. INTRODUÇÃO

## Considerações Gerais

Ao definir-se como tema dessa monografia o Desenvolvimento Gerencial, decidiu-se desenvolver uma abordagem sobre a urgência e necessidade de repensar o desenvolvimento dos gerentes na perspectiva de avaliarmos suas reais necessidades perante as transformações que as empresas passam, tais como reengenharia, reestruturação, reformulação de estratégias, programas de qualidade, fusões e aquisições e a transformação cultural.

Para tanto abordar-se-á num primeiro momento, os conceitos de liderança, estilos gerenciais e outros e, será contextualizado no “mundo atual” de negócios, onde diversos autores empreenderam estudos e pesquisas enfocando as atitudes, habilidades e comportamentos dos gerentes, desse modo, será realizada uma análise comparativa dos seus pensamentos e fundamentadas para a realidade atual.

Em segundo plano será apresentada uma pesquisa com gerentes de uma empresa de grande porte, nesse caso, a Construtora Colmeia S.A., que será utilizada como referência na análise do perfil do profissional moderno nas organizações

## **Justificativa**

Nos últimos anos tem-se assistido a uma série de revoluções na arte de gerenciar as empresas. As organizações preocupadas com as mudanças sócio-econômicas que acontecem cada vez mais rápidas, principalmente no Brasil, onde ainda permanecem a instabilidade econômica, deve-se focalizar esforços em determinar novos produtos e serviços através de estratégias empresariais, buscando a criação e exploração de novos mercados.

Com tantas transformações no cenário empresarial, o papel do gerente passa a ter fundamental importância no desenvolvimento da organização.

Neste contexto, questiona-se: Qual o perfil ideal do gerente moderno? De quem é a responsabilidade pelo seu desenvolvimento? Como os gerentes devem agir, perante tantas mudanças, com relação aos seus subordinados?

Estes são alguns questionamentos que inquietam profissionais de Recursos Humanos e diretores de empresas que buscam soluções para o encontro com líderes capacitados a atender às exigências do novo milênio.

Programas e soluções de treinamento e desenvolvimento são importantes e necessários, no sentido de despertar nos gerentes a consciência quanto ao seu papel na sua própria formação e da sua equipe.

Assim sendo, faz-se necessário que os profissionais de Recursos Humanos e os empresários tornem-se cientes de que o "Líder Moderno" pode ser construído dentro das empresas, a partir de um trabalho planejado e contínuo.

Nesse sentido, esse estudo faz análises sobre as teorias voltadas para a formação e comportamentos dos líderes frente as novas exigências do mercado globalizado.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNDO EMPRESARIAL**

### **2.1. O Perfil do Profissional Moderno Sob a Ótica da Globalização**

A formação de um mercado mundial foi uma das conseqüências da globalização, em que a quebra das fronteiras entre os países permitiu que as nações, povos e indivíduos encontrassem-se cada vez mais conectados em um processo de interdependência, de modo que esse fato passou a afetar as realidades locais.

Além das modificações intensas nas relações trabalhistas a globalização também, ocasionou que as organizações modificassem seus conceitos sobre o que é ser “um profissional”. Se antes dava-se ênfase as habilidades técnicas, hoje as empresas privilegiam os valores humanos como a humildade, ética, coerência, integração, honestidade, etc.

Ressalta-se ainda que nessa nova realidade as empresas também passaram a exigir um novo perfil profissional, ou seja, mais pró-ativo, empreendedor e crítico; enquanto que as habilidades como sociabilidade e facilidade de trabalhar em equipe passam a ser ressaltadas.

Frente a essa nova visão constata-se, de maneira geral, que os profissionais encontram-se bastante inseguros, visto que são adjacentes de uma história marcada por relações paternalistas e autoritárias entre indivíduo e organização, e conseqüentemente não sabem como agir diante dessas transformações.

Essa “insegurança profissional” fez com que o mercado comercial desenvolvesse produtos voltados para o marketing pessoal, o profissional empreendedor e outros e os colocassem disponíveis aos profissionais propagando os seus desenvolvimentos para sua formação de novo profissional.

Nesse ínterim, questiona-se como os profissionais podem agir perante tantas mudanças, pressões e tendências sem que haja uma orientação e desenvolvimento para sua nova identidade profissional?

Analisando o novo “perfil do profissional moderno” percebemos que é constituído fundamentalmente por características de ordem subjetiva, tais como flexibilidade, iniciativa, atitude pró-ativa, equilíbrio emocional, etc; de modo que não podem ser adquiridas no mercado global.

Portanto cabe às organizações investirem em treinamentos que permitam aos seus profissionais iniciarem um processo de crescimento pessoal, auxiliando-os nesse processo de mudança que é único e não é fácil e nem divertido, ao contrário, exige tempo, dedicação, esforço e comprometimento.

*“Portanto, se os conceitos e imperativos impostos pela globalização hoje se configuram na vida de cada um de nós, é importante uma atitude criteriosa e seletiva, em que o indivíduo realize um verdadeiro resgate interior em meio à globalização, a partir de um processo de autoconhecimento, que permita-lhe perceber e explorar as suas características pessoais, potencialidades e o seu estilo, inserindo-se de forma mais madura e genuína no competitivo mercado de trabalho.” (T&D, Dezembro/99, p.23)*

## 2.2. Desenvolvimento da Educação dos Executivos

Segundo o autor José Antônio Fares (1998, p.475) desde o final da década de 1980, os Profissionais de Treinamento e Desenvolvimento vêm angustiados procurando um contexto mais relevante no que diz respeito ao desenvolvimento da educação dos que exercem o papel de dirigentes.

Entretanto passado esses anos percebe-se que a busca por um “modelo de desenvolvimento gerencial” ainda faz parte dos estudos dos profissionais de RH, assim como, quando verifica-se a abordagem dos assuntos como liderança, motivação, delegação, gerenciamento do tempo, auto-estima, entre muitos outros, percebe-se a tendência em focalizar o Desenvolvimento Gerencial.

Perante os avanços tecnológicos, científicos, e outros e por consequência a globalização, os treinamentos dirigidos aos gerentes estão visando o desenvolvimento das “habilidades grupais”, ou seja, a capacidade de assimilar novos conhecimentos generalistas, sem interferir nos valores culturais, permitindo aos gerentes inserirem-se nos mais variados contextos,

Diante dessa nova visão dos profissionais de RH, busca-se líderes e não chefes que tenha a visão do todo, conheça seus concorrentes e parceiros e suas fraquezas e forças.

De acordo com o autor Fares (1998, p.476). a atividade de desenvolver dirigentes das organizações é bastante complexa, considerando a realidade na qual está inserido, e desse modo deve-se estar atento a essa variável, assim evita-se correr o risco de propor um desenvolvimento superficial.

Fares (1998, p.478) ressalta que o estudo dos fatores relacionados, tais como, macrocosmo, competência intercultural, individual e de conhecimento, são fundamentais para compreender o Desenvolvimento Gerencial, visto o perfil e a realidade dos dirigentes e das organizações.

- **Macrocosmo**

Desde o século XVIII, quando a revolução industrial partiu da Inglaterra para o mundo a indústria vem sendo influenciada e influenciando o contexto em que está inserida. Com a evolução dos processos produtivos avançou-se do artesanal para a produção em massa.

Assim, com a globalização da economia hoje e o crescimento e desenvolvimento acelerado da sociedade moderna, percebe-se que os progressos científicos, tecnológicos e humanos evoluem numa velocidade superior a capacidade de organizá-los. Portanto, tendo em vista o objetivo do Desenvolvimento Gerencial, faz-se necessário considerar a influência desse fator na definição do papel dos dirigentes.

Vale ressaltar também que o avanço industrial e conseqüente modernismo desvalorizaram muitos valores e princípios, entretanto, a sociedade moderna vem percebendo a necessidade da recuperação da dignidade humana no trabalho, a criação de um clima organizacional saudável que é fundamental para manter e aumentar a competitividade organizacional.

- **Competência Intercultural**

Em relação a competência intercultural, trata-se de um dos fatores determinantes do perfil do gerente. O novo gerente tem que saber lidar com as novas e diversas culturas, despendendo-se de valores e moralismos locais, compreendendo as culturas estrangeiras apenas como “diferente”.

Assim sendo, é fundamental que os dirigentes tenham a oportunidade e a experiência de vivenciarem outras culturas, permitindo a existência de um relacionamento com o novo, com base na alta qualidade na convivência com a outra cultura.

- **Competência de Conhecimento**

Com a globalização e os avanços cada vez mais velozes das tecnologias, meios de comunicação e outros, não se pensa apenas em ter conhecimento diversos e sim em

compreender que a competência do conhecimento significa preocupar-se com a organização.

Tendo em vista o crescente desenvolvimento dos instrumentos de veiculação de informação , o conhecimento flui com extrema rapidez. Entretanto, percebe-se que as informações fluem de forma tão rápida e desordenada que tornam-se desconectadas e desordenadas de seu contexto.

O dirigente necessita da competência do conhecimento no sentido de preocupar-se com a organização do conhecimento que circula a sua volta, contextualizando o saber ao alcance de todos, garantindo a estabilidade da organização.

- **Competência Individual**

As competências individuais refere-se a capacidade que cada indivíduo tem de buscar seu desenvolvimento , explorando seu talento e otimizando suas competências. Antes do pós-modernismo os trabalhos eram realizados por várias pessoas. Hoje com o avanço das informações e dos meios de comunicação, é possível um indivíduo fornecer sozinho seu produto com a mesma velocidade e qualidade que um concorrente poderoso, visto que se beneficie dos avanços tecnológicos.

Desse forma, a função dos profissionais que tratam da educação e desenvolvimento de gerentes é criar procedimentos que desenvolvam o vínculo entre o prazer e a satisfação ao autodesenvolvimento. Ou seja, estimular a competência individual.

Segundo Fares,(1998, p.488) as empresas, por meio de seus dirigentes, ao procurar conciliar satisfatoriamente suas estratégias em relação aos níveis de interesse, expectativas e necessidades das pessoas inseridas neste contexto, devem priorizar algumas condições(posturas) essenciais a fim de atingir um grau otimizado de excelência empresarial.

Com referência às atitudes que o gerente deve ter buscando a excelência empresarial, destacam-se :

- a capacidade de agir proativamente, frente ao dinamismo dos negócios, tendo como foco principal a satisfação dos clientes;
- o gerenciamento das inovações, promovendo a participação de todos os colaboradores, tendo como referencial o contexto empresarial, objetivando o alcance dos resultados planejados;
- a capacidade de comunicar-se com eficácia, visando a centralização dos valores e visão organizacionais e descentralização da missão geral e metas departamentais.

### **2.3. Uma Nova Visão Sobre a Educação dos Executivos**

Com base em várias leituras de diversos autores, percebe-se a ênfase dada aos modelos de desenvolvimento de gerentes. Na grande maioria eles não atendem às reais necessidades das organizações, visando a consecução dos seus resultados e a solução dos problemas que as afligem.

Dadas as circunstâncias atuais, teve-se que repensar a educação dos executivos, visto que permanecer com modelos ultrapassados não contribuirá para o crescimento das pessoas e das organizações.

Tendo em vista as mudanças do cenário negocial do Brasil, com aumento significativo das privatizações, as oscilações da economia, as fusões ou aquisições e principalmente a abertura da economia global, exigem transformações das competências, das habilidades e atitudes típicas de ambiente de competição artificial.

As próprias fronteiras organizacionais estão cada vez mais indefinidas, aumentando a diferença dos conceitos que aprende-se sobre lealdade, comprometimento, motivação, carreira, liderança e produtividade e os que vive-se na prática.

É necessário cultivar relações com fornecedores, sócios, clientes, agentes comunitários até mesmo com os competidores. Deve ser adotado também, um modelo caracterizado pela aprendizagem a qualquer hora em qualquer lugar voltado para os



objetivos da organização e abrangendo não só o público interno, como também aqueles que formam a cadeia produtiva de valor para a empresa.

## 2.4 Em Busca de um Novo Modelo de Gestão

Em busca de um novo modelo de gestão, é de fundamental importância observar algumas questões básicas enfrentadas pelos dirigentes globalizados, tais como:

- O atual modelo de negócios surgido na Grã-Bretanha há mais de um século, é ainda suficiente para atender as necessidades dos tempos atuais?
- Esse modelo é capaz de lidar, de forma bem sucedida, com a complexidade e a tecnologia da atual era global?
- É ele ainda eficiente para a tarefa de possibilitar um sólido crescimento?

Esse modelo convencional, que pode ser descrito como uma hierarquia de comandos e controles por uma staff de dirigentes ditando as regras a partir do topo, em sua origem foi útil para a estruturação e organização de uma única linha de negócios, entretanto já não atende às exigências da era global.

Na realidade, a grande maioria das organizações ainda estão estruturadas de acordo com as linhas gerais do século XIX. Segundo a Consultoria Booz-Allen & Hamilton (1999) em sua pesquisa referente aos modelos de estruturação, funcionamento e operacionalização das organizações, constatou-se que esse modelo está ultrapassado ocasionando as empresas globais e de grande porte, dificuldades em administrar suas capacidades de competição.

Ainda com referência a pesquisa da Booz-Allen & Hamilton existe a necessidade de se construir um novo modelo de negócios (gestão) em termo da complexa gama de capacidade que uma corporação é capaz de suportar de maneira eficiente, entretanto, países como a Argentina, Austrália, Brasil e USA, assim como em parte a Ásia, já fizeram essa tentativa, mas até o momento nenhuma companhia realizou implantação por completo.



- **Mudanças e Implicações**

O ambiente em que as organizações operam passam por grandes e contínuas mudanças e tornam-se parte do cenário dessas empresas, fatos que antes raramente ocorria. Visto assim, um número de fatores encabeçam estas mudanças:

- **Informação:** torna-se disponível a todo o mundo em tempo recorde.
- **Mercados:** globalizado, assim como as companhias que neles operam.
- **Pressão competitiva:** tem sido intensificada e cada vez é mais difícil obter e manter a liderança de mercados.
- **A tranqüilidade nos negócios:** as expectativas dos clientes são cada vez mais altas e novos produtos entram no mercado em tempo recorde.
- **Estruturas industriais:** continuam a evoluir. Em alguns casos, a própria definição da indústria está mudando, como no caso de mídia e telecom.
- **Informação e tecnologia:** ao mesmo tempo que criam novas oportunidades de mercado, também exigem rápidas adaptações.

Essas mudanças estão diretamente relacionadas com as implicações sofridas pelas companhias e como estas devem proceder para serem bem sucedidas.

O ingresso das organizações nos mercados globais, exigem que elas se tornem cada vez mais abertas e rápidas em sua capacidade de adaptação às mudanças, ganhem mais precisão na identificação de “novas janelas de oportunidade”, sejam mais criativas em suas formas de competição e ainda mais customizadas.

Visando atender aos fatos citados, é imprescindível a valorização do conhecimento e do pessoal por parte das empresas. Ao tratá-los como elementos essenciais, as organizações estão assegurando elementos fundamentais para a vantagem competitiva.

Os funcionários quando bem treinados e altamente motivados são cruciais para o desenvolvimento e execução de estratégias traçadas, especialmente no mundo complexo de hoje, onde é essencial a cooperação de todos para a consecução do sucesso empresarial.

Segundo a Consultoria Booz-Allen & Hamilton em referência a pesquisa sobre os modelos de negócios, sugere que o principal desafio para o executivo de hoje é promover essas mudanças, conduzindo as companhias para esse novo modelo de gestão. O sucesso neste papel irá determinar quais companhias emergirão como sendo líderes em seus segmentos.

## **2.5 Desenvolvimento de Competências – Um Exemplo Prático**

As grandes empresas, que são na maioria organizações globais com planejamento e trabalhos focados em metas e que se destacam pela liderança de seus setores de negócios, tem como uma de suas preocupações principais a valorização do ser humano.

Essas companhias campeãs priorizam o bem-estar de seus funcionários, a educação corporativa, a integração de pessoas, a interconectividade das relações humanas, a transparência, a flexibilidade e outros aspectos relacionados ao bom ambiente de trabalho.

Exemplificando a prática dessa nova visão, tem-se o Projeto Leader 2000, que foi desenvolvido por líderes da ABB, uma empresa multinacional, atuando na área industrial em mais de 25 países.(Fonte: Revista Gestão – Publicação Datasul S/A, março/2000).

Esse projeto comandados por Cominato, (Diretor de Desenvolvimento Humano Organizacional da ABB), com auxílio de alguns consultores externos, tem como objetivo a melhoria contínua do clima interno, permitindo aos seus executivos instrumentos que facilitem o desenvolvimento de suas competências, visando manter a ABB como uma empresa de sucesso, sempre alinhada às necessidades do mundo moderno .

Esse projeto foi criado com o intuito de identificar as competências essenciais para o novo milênio. O Leader 2000 é um programa educacional voltado para o desenvolvimento de competências e para a melhora de desempenho nas intervenções pessoais dos funcionários.

Nesse ínterim, percebe-se que os consultores externos têm papel importante nesse projeto, visto que, por não estarem diretamente inseridos na ABB, a visão crítica deles frente as ações planejadas são fundamentais para o sucesso da organização.

Segundo Marcos Cominato, o projeto foi desenvolvido em quatro fases, visando o melhor desempenho das pessoas comprometidas com a implantação e eficiência do projeto. Desse modo, apresenta-se um resumo dessas fases.:

□ **Momento Zero** - Tem por objetivo de trabalhar melhorias significativas nas relações interpessoais, pensando num ser mais integrado, que necessite de equilíbrio entre o racional (1), o emocional(2), o social(3) e o espiritual(4), visando permitir uma maneira mais fácil de entender os outros.

□ **Momento Um** - Tem o objetivo de partilhar conceitos e conhecimentos e se fundamenta no desenvolvimento das competências-chaves – gestão de pessoas, gestão de processos e gestão de clientes – as quais estão vinculadas as outras competências essenciais – gestão de comunicação, gestão de estratégias e gestão das mudanças. Nessa fase é realizada a avaliação de desempenho, permitindo aos executivos se perceberem com relação as competências e terem condição de avaliarem e criarem seus próprios planos de melhoria e de autodesenvolvimento.

□ **Momento Dois** - Trabalha a habilidade do executivo, ou seja trata-se do exercício diário do plano de desenvolvimento de cada executivo. Nesse momento os funcionários colocam em prática aquilo que se comprometeram na busca de melhoria de desempenho.

□ **Momento Três** - Também denominado de Ampliar. Nesse momento dá-se um novo feedback ao funcionário, permitindo que faça um comparativo do seu desempenho atual com o anterior.

### **3. O FENÔMENO DA LIDERANÇA**

#### **3.1 A Importância da Liderança nas Organizações**

Em referência aos estudos e análises no primeiro capítulo, percebe-se que a liderança tem uma espantosa importância dentro do contexto organizacional. Como as empresas são predominantemente formadas por grupos de pessoas que necessitam da coordenação de seus esforços individuais, buscando que as metas e objetivos sejam alcançados, torna-se cada dia mais imprescindível e valorizado aqueles que patentemente usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados.

É comum observar que, na grande maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargo de chefia acabaram por aprender a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Poucos ou quase nenhum dos indivíduos conhecidos como bons chefes conseguem configurar aquilo que mais facilitou seu sucesso no trato com as pessoas que dirige. Atingiram sua eficiência como chefes, atuando por ensaios e erros no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho.

De acordo com o Idalberto Chiavenato (1991), a atuação dos gerentes está relacionada diretamente com a sobrevivência e o sucesso da organização, visto que o sucesso empresarial está profundamente relacionado com a excelência gerencial.

Os fatores de desempenho dos gerentes, como visão, dedicação e integridade são determinantes do sucesso empresarial; sendo que as principais habilidades e ferramentas gerenciais convergem para uma característica fundamental: A liderança.

#### Condições de Liderança

Nos dias atuais em que a informatização e a robotização vêm suprimindo o trabalho burocrático e repetitivo, as relações humanas dentro do ambiente de trabalho são cada mais valorizadas, e para isso o exercício da liderança sob grupos de trabalho é fundamental para o sucesso em qualquer empreendimento.

Quase sempre os gerentes trabalham com equipe de pessoas, em que nesse grupo cada um tem suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, suas características de personalidade, talento e habilidades; entretanto, para que alcance a harmonia e os objetivos e metas da organização com sua equipe, o gerente tem que desenvolver sua liderança.

Não deve-se confundir direção e gerência com liderança. Um bom dirigente ou gerente deve necessariamente ser um bom líder; entretanto nem sempre um líder é um gerente ou dirigente.

Na realidade a liderança deve estar presente em todos os níveis hierárquicos da organização, visto que será através dos gerentes e dirigentes que os objetivos e estratégias organizacionais serão transmitidos e descodificados para os colaboradores.

É por meio das pessoas que o gerente consegue alocar recursos materiais e financeiros, executar tarefas, produzir bens ou serviços visando o alcance dos objetivos gerais da organização.

Em resumo, as empresas que querem ser competitivas garantindo suas sobrevivências não podem se dar ao luxo de seguirem modelos ultrapassados de gestão, seja qual for o segmento em atuação, terá que passar por uma mudança cultural profunda.

Os seus líderes terão que ter capacidade de adaptações rápidas, promover mudanças em contraste com a administração tradicional, terão que destruir barreiras

erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando um novo estilo de gestão.

### **3.2 Definições de Liderança**

São muitos os conceitos sobre liderança, entretanto existe a necessidade de diferenciá-lo em relação a outros como, CHEFE e ESTILO GERENCIAL, visto que é comum certa dificuldade em compreendê-los.

Entende-se por liderança, como sendo o processo pelo qual uma pessoa influencia outra ou um grupo, de acordo com suas qualidades pessoais e sua forma de relação, a se comportar de determinada maneira para alcance de objetivos estabelecidos.

Enquanto que chefia trata-se de uma função organizacional voltada para o comando, a coordenação, o controle e a integração de atividades realizadas pelos setores responsáveis pela execução dos serviços.

Em referência ao estilo gerencial trata-se da expressão dos valores, atitudes e concepções conscientes ou não, que o gerente possui a respeito de sua ação gerencial. É a expressão diária da combinação do exercício da autoridade formal(chefe) com a influência interpessoal(liderança).

Segundo Idalberto Chiavenato (1991), a liderança pode ser definida como sendo uma influência interpessoal, exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A liderança atua influenciando as pessoas, no sentido de modificar ou provocar comportamentos de maneira intencional. A influência está ligada aos conceitos de poder e autoridade. Sendo o poder a capacidade de exercer influência e a autoridade o poder legítimo, em virtude do papel ou posição da pessoa na estrutura organizacional.

São muitos os graus de influência. Na figura abaixo, tem-se uma visualização simplificada.

Figura 1 ( Fonte: Os graus de influência do comportamento - Gerenciando Pessoas. O passo Decisivo para a Administração Participativa. SP, Makron Books. 1992)

<b>Os Graus de Influência</b>			
<b>Coação</b>	<b>Persuasão</b>	<b>Sugestão</b>	<b>Emulação</b>
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevalecer sobre uma pessoa, sem força-la, através de conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, idéia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

Em resumo, para Chiavenato, a liderança é o poder da influência, que acontece através do processo de comunicação humana, em uma determinada situação, visando a consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

A liderança trata-se de um processo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção a sua meta, mesmo enfrentando todas as perturbações internas e externas a sua unidade.

Há uma característica dentro do processo de liderança a partir da qual se observa que, dentro dos pequenos grupos, quando um líder aparece, as diferenças individuais são controladas e mesmo respeitadas. O grande objetivo é o de conseguir que todo o dinamismo possível do qual as pessoas são capazes se transforme em ação coordenada diante de um mesmo objetivo a ser atingido.

É fácil, então, compreender que alguém possa liderar determinado grupo de pessoas, mas não outro. Dessa forma, o fenômeno está preso às diferenças individuais não somente dos participantes do grupo, como também das características pessoais daquela que as está conduzindo.



A seguir tem-se uma série de definições para liderança.

“Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões”.

(Dubin, 1951)

“O Líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo”.

(Cattell, 1953)

“Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas.

(Reuter, 1941)

### 3.3 Os Estilos De Liderança.

#### 3.3.1 Liderança Autocrática, Liberal e Democrática.

De acordo com a opinião geral a sociedade democrática realmente necessita é do tipo adequado de líder, que represente a verdadeira chave para a compreensão do processo, e a forma adequada para provocar uma mudança ou progresso social.

Em seus estudos os autores Wtiye e Lippitt (Wtiye e Lippitt apud Idalberto Chiavenato:1982) definiram três estilos básicos de liderança: **a autocrática, a liberal (laisse-faire) e a democrática.**

√ Liderança Autocrática – No ambiente autocrático, o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo. Esse estilo de liderança tende a acarretar, depois de certo tempo, indivíduos imaturos, visto que esse tipo de líder não confia que as pessoas possam tomar decisões judiciosas, escolher os objetivos mais adequados e poder vencer as dificuldades.

√ Liderança Liberal (laissez-faire) – Esse tipo de liderança não é satisfatória, visto que ao deixar os liderados totalmente livres, conduz freqüentemente a experiências insatisfatórias.

√ Liderança Democrática – Nesse estilo, normalmente os membros liderados trabalham em conjunto e tratam com importância o crescimento e o desenvolvimento de todos. Nesse caso a liderança está bem distribuída e normalmente desenvolve-se um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base da resolução de problemas.

O quadro abaixo descreve as características de cada estilo de liderança.

Figura 2 (Fonte: Os três estilos de liderança - Gerenciando Pessoas – O Passo Decisivo para a Administração Participativa.. SP, Makron Books. 1992)

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem a participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessária e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

“A liderança autocrática põe ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe ênfase nos subordinados. A liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas”. (Idalberto Chiavento: 1992, p.478)

### **3.3.2 Funções e Estilos de Liderança.**

Nos anos 50 e 60 as universidades de Michigan, Ohio State University e Harvard University e o Massachusetts Institute of Technology (1987), realizaram uma pesquisa sobre liderança e concluíram que o líder pode ter seu comportamento centralizado nas tarefas ou nas pessoas.

De acordo com essa abordagem existe dois tipos de liderança:

**I - O líder orientado para a tarefa:** trata-se de um estilo preocupado estritamente com a realização das tarefas e seus resultados. Normalmente adotados por empresas que centralizam suas decisões e mantêm padrões rígidos no processos operacionais e conseqüentemente na cultura organizacional. O líder orientado para a tarefa possui diversos estilos : autocrático, socialmente distante, restritivo e diretivo.

**II - O líder orientado para as pessoas:** trata-se de um estilo mais voltado para as necessidades atuais das organizações, pois preocupa-se com os aspectos humanos dos subordinados, estando atento as metas da empresa sem estabelecer padrões rígidos na execução dos trabalhos. Normalmente comporta-se como democrático, participativo, permissivo e orientado para seus seguidores.

## 4. OS ESTILOS GERENCIAIS

Nos primeiros capítulos foram abordados as referências atuais sobre o desempenho dos gerentes e posteriormente a questão da liderança. Nesse capítulo é dado ênfase aos principais estilos gerenciais, os quais refletem a maneira própria de ser do gerente diante dos valores e desafios de uma época de intensas transformações e das exigências específicas onde atua.

A seguir, será apresentado os modelos: O Grid Gerencial ( Robert Blake e Jane Mouton), A Liderança Situacional ( Blanchard e Hersey) e o Modelo Tridimensional de Liderança (Reddin).

### 4.1 O Grid Gerencial

Robert Blake e Jane Mouton (1972) referem-se ao Grid Gerencial como sendo uma ferramenta que verifica as alterações comportamentais de um gerente. Para os autores os gerentes estão voltados para duas preocupações: as pessoas e a produção.

A Grade Gerencial apresenta dois eixos, sendo que um enfatiza as pessoas, enquanto o outro a produção. Permite verificar 81 posições diferentes para diferentes estilos de liderança, entretanto, os autores destacam apenas cinco por serem os extremos e a que está posicionada no meio.

Figura 3 (Fonte: A Grade Gerencial - Gerenciando Pessoas. O Passo Decisivo para a Administração Participativa. SP, Makrom Books. 1992)



Estilo 1.1 – Nessa posição o gerente não dispensa quase nenhuma preocupação com a produção ou com as pessoas. Faz apenas o mínimo para permanecer na empresa.

Estilo 9.1 – Nessa posição existe o excesso de preocupação com a produção e quase nenhuma pelas pessoas.

Estilo 1.9 – O gerente enfatiza as pessoas e não considera a produção importante.

Estilo 5.5 – A preocupação do gerente é apenas com resultados médios, com tendência a mediocridade.

Estilo 9.9 – É o estilo ideal em que o gerente tanto se preocupa com a produção quanto com as pessoas. É a tendência a excelência gerencial.

Nesse modelo os gerentes têm a oportunidade de averiguarem seus comportamentos e procurar corrigi-los da melhor maneira possível, em direção ao modelo ideal de gerência que é o estilo 9,9.

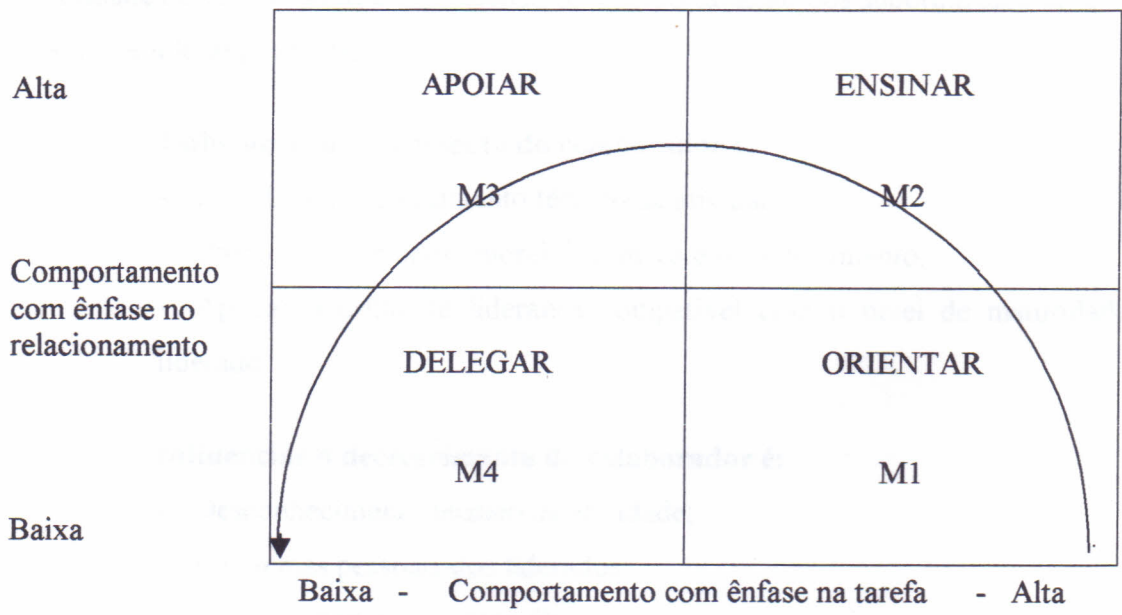
### 4.2 Modelo Situacional de Blanchard e Hersey

Essa abordagem situacional, como é chamada, sustenta que é sempre a situação que determina quem emerge como líder e que “estilo de liderança” ele tem que adotar.

Uma característica abordada por Blanchard e Hersey é o grau de maturidade dos colaboradores, até então não estudada na teoria sobre liderança. Referem-se a maturidade como sendo as habilidades dos colaboradores ou grupos em assumirem responsabilidades para direcionar seu próprio comportamento.

A maturidade não é uma condição específica da pessoa, mas algo relacionado a situação, ou seja é o grau de autonomia de uma pessoa na execução de uma determinada tarefa.

É em detrimento do grau de maturidade dos colaboradores que o gerente deve variar seu estilo de liderança, procurando analisar o que o torna mais eficaz dada a situação.



### Maturidade dos Colaboradores

Alta	Moderada		Baixa
M4	M3	M2	M1

**Comportamento de Tarefa** – Refere-se a atitude do líder que tende a organizar e definir os papéis dos membros de seu grupo; explicar quais atividades que cada um deve realizar e quando deve fazê-las, assim como a forma de executá-las.

**Comportamento de Relacionamento** – Refere-se ao comportamento do líder em manter relacionamentos com o pessoal do seu grupo ao abrir canais de comunicação, delegar responsabilidades e dar aos seus colaboradores uma oportunidade para usar seu potencial.

O grau de autonomia dos colaboradores são resultantes entre os fatores técnicos (habilidades, conhecimentos e experiência) e os fatores psicológicos (autoconfiança e o desejo de fazer).

Os gerentes devem ficar atentos ao comportamento dos seus colaboradores, observando alguns fatores que podem influenciar o crescimento ou decréscimo da maturidade do colaborador; e dependendo do comportamento dos subordinados deve variar o estilo de liderança aplicado.

**Influenciar o crescimento do colaborador é:**

- Possibilitar o crescimento técnico da atividade;
- Proporcionar o apoio moral, incentivo e reconhecimento;
- Aplicar o estilo de liderança compatível com o nível de maturidade do liderado.

**Influenciar o decréscimo do colaborador é:**

- Desconhecimento técnico da atividade;
- Problemas pessoais dos liderados;
- Acontecimentos externos diversos;
- Aplicar o estilo de Liderança não compatível com o nível de maturidade.

Com relação ao Modelo de Blanchard e Hersey, é importante por parte do líder conhecer os sentimentos dos liderados nos momentos relacionados, visto que isso facilitará seu desempenho quando estiver nas posições de orientar, ensinar, apoiar ou delegar.

M1 – Esse grupo é considerado extremamente imaturo e portanto necessitam de orientações e clareza em relação ao trabalho a ser desempenhado. Nesse caso o gerente tem que gostar de desafios e principalmente de trabalhar com pessoas.

M2 – Esse grupo é composto por pessoas inábeis, porém com boa vontade de aprender; nesse caso o gerente deve dar a máxima de atenção que compensará as falhas do grupo.

M3 – Esse grupo composto por pessoas hábeis porém com má vontade de realizar o trabalho; nesse caso o gerente deve exercer bastante a comunicação com o grupo, buscando minimizar a falta de desempenho do grupo.

M4 - Composta de pessoas extremamente maduras, em que a autoconfiança e a habilidade de desempenho se destacam; nesse caso o gerente deve delegar responsabilidades aos membros do grupo.

### **4.3. Modelo Tridimensional de Liderança - REDDIN**

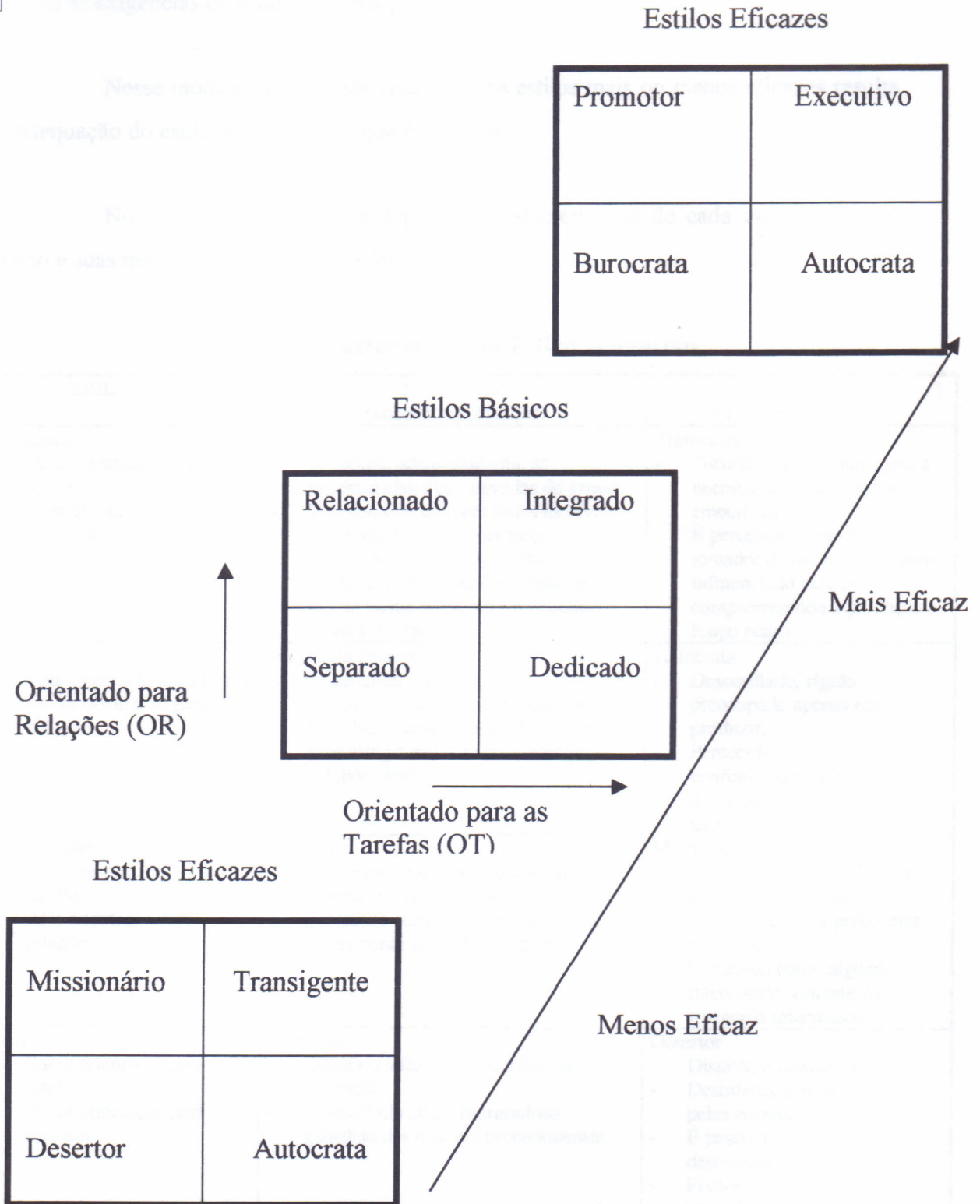
Existem inúmeras classificações de estilos gerenciais, porém, atualmente há a tendência para a concepção dos estilos gerenciais como algo relativo, sem aquela idéia de um estilo ideal.

Nesse modelo, o autor William Reddin (1989) além de considerar as orientações voltadas para a tarefa e para as relações, trata de um terceiro fator, ou seja, a eficácia do estilo de liderança, que está relacionada diretamente com a sua adequação à situação.



## Modelo Tridimensional de Liderança – REDDIN

□



Qualquer um dos estilos básicos pode ser mais eficaz ou menos eficaz, dependendo da situação em que é utilizado. Assim, cada estilo básico tem seu correspondente mais ou menos eficaz. Dessa maneira, além das dimensões básicas OR e

OT, foi adicionada uma terceira: a eficácia gerencial (E), ou seja, o grau em que o gerente alcança as exigências de produto de sua posição.

Nesse modelo, a diferença vital entre os estilos mais ou menos eficazes resulta na adequação do estilo à situação em que é utilizado.

No quadro relacionado, é exposto as características de cada estilo gerencial básico e suas manifestações eficazes e ineficazes.

### Relações e Características dos Estilos Gerenciais

Estilo Básico	Estilo Eficaz (adequado a situação)	Estilo Ineficaz (inadequado a situação)
<b>Integrado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta orientação para a tarefa</li> <li>- Alta orientação para relações</li> </ul>	<b>Executivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde adequadamente às necessidades mais elevadas do grupo;</li> <li>- Boa comunicação em todos os níveis;</li> <li>- É percebido como uma força motivadora e um gerente que estabelece altos padrões, tratando cada um de forma diferente e dirigindo através de equipes.</li> </ul>	<b>Transigente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece mais estrutura que a necessária e muito apoio emocional;</li> <li>- É percebido como fraco tomador de decisões, bastante influenciado pela pressões e comprometendo a produção a longo prazo.</li> </ul>
<b>Dedicado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta orientação para tarefa</li> <li>- Baixa orientação para relações</li> </ul>	<b>Autocrata Benevolente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É decidido e seguro;</li> <li>- Sua autoridade é reconhecida e aceita;</li> <li>- Percebido como alguém determinado e sabe atingir metas sem ofender os colaboradores.</li> </ul>	<b>Autocrata</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconfiado, rígido, preocupado apenas em produzir;</li> <li>- Percebido como carente de confiança nos outros, desagradável e voltado para tarefas imediatas.</li> </ul>
<b>Relacionado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa orientação para tarefas</li> <li>- Alta orientação para relações</li> </ul>	<b>Promotor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra confiança nas pessoas;</li> <li>- Incentiva a criatividade;</li> <li>- Percebido como alguém que deseja o crescimento dos colaboradores.</li> </ul>	<b>Missionário</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paternalista, e tem problemas em concluir tarefas programadas por problemas pessoais;</li> <li>- Percebido como alguém interessado somente na harmonia interpessoal.</li> </ul>
<b>Separado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa orientação para tarefas</li> <li>- Baixa orientação para relações</li> </ul>	<b>Burocrata</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega tarefas e não interfere na execução;</li> <li>- É percebido como escrupuloso, guardião das regras e procedimentos.</li> </ul>	<b>Desertor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distante e inacessível;</li> <li>- Desinteressado pelo trabalho e pelas pessoas;</li> <li>- É passivo, negativo e descomprometido;</li> <li>- Fixa-se a regras e procedimentos.</li> </ul>

## **5. DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

### **5.1. Gestão Por Competências**

Nos estudos anteriores foram citadas, tais como avanços das tecnologias , mudanças de valores, reestruturação das empresas e outras; tudo isso, faz com que as empresas busquem maior competitividade e distinção no mercado, tendo como foco principal a ser explorado, as pessoas e suas competências.

Diante desse cenário, um modelo de gestão vem sendo delineado como um dos mais adequados aos novos tempos: a gestão por competência. Trata-se de uma maneira de lidar com o cotidiano, de forma a contribuir para a formação do capital intelectual das organizações.

Afinal quais são essas competências? No contexto atual são “repertórios de comportamento que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz eficaz em uma determinada situação”. (Levy-Lebayer ).

As competências também podem ser designadas com a sigla CHAI:

**C**onhecimento

**H**abilidades

**A**titudes

**I**nteresses

As competências podem ser adquiridas por toda a vida, desde que existe estímulos e acesso aos recursos necessários. Os gerentes podem e devem se ancorar na

gestão por competências, desse modo estarão aptos a novas mudanças tomando atitudes pró-ativas.

De acordo com a consultora Maria Rita Gramigna (2000), ao se estabelecer um modelo de gestão, é necessário adotar algumas premissas básicas que amenizarão as ações gerenciais.

Essas premissas podem ser vistas como:

- ◆ Conhecimento das particularidades das organizações, devendo portanto variar o perfil dos gerentes e suas competências de acordo com a função e as tarefas exercidas.
- ◆ Reconhecimento do poder de influência e decisão por parte dos gerentes em se tratando da aquisição de novas competências e desenvolvimento.
- ◆ Crença da necessidade constante de aquisição de novas competências, visto que irão variar com o tempo e a execução de novos trabalhos.

Essas premissas devem ser difundidas até que passem a fazer parte da cultura geral e serem internalizadas nas atitudes e comportamentos de todos.

### **As Etapas Da Implantação Do Modelo**

A gestão por competências é um programa que deve ser instalado seguindo as sequências das etapas passo-a-passo.

A primeira etapa do processo diz respeito a conscientização da alta administração e dos postos de trabalho. Sensibilizadas da importância desse programa, seja através de reuniões, debates e palestras, as pessoas-chave estarão aptas a dar continuidade com a segunda etapa.

A segunda etapa trata da averiguação se as metas dos departamentos estão compatíveis com as da organização e conhecer as atividades de cada setor.

A terceira etapa consiste em relacionar as competências necessárias a cada grupo de funções e traçar os perfis.

A partir deste momento os gerentes são treinados para acompanhar o desempenho de suas equipes, identificando os pontos fracos e os pontos de excelência.

### **As Vantagens do Modelo de Gestão Por Competências.**

São poucas as empresas que têm suas políticas de desenvolvimento de recursos humanos definidas, que possam tratar desde dos levantamentos dos perfis profissionais até as necessidades de treinamento, buscando a formação do capital intelectual como fator diferencial. Partindo desse princípio, de acordo com a autora Rita Gramigna, esse modelo ajuda a suprir essas necessidades das organizações, visto o leque de vantagens que ele apresenta.

As vantagens da gestão por competência são:

- a possibilidade de definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- o desenvolvimento das equipes orientado pela competência necessária aos trabalhos executados;
- a identificação dos pontos fracos, permitindo intervenções de retorno garantido para a empresa;
- o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- o aumento da produtividade e a maximização dos resultados;
- a conscientização das equipes para assumirem seus papéis em se tratando dos seus auto-desenvolvimento. Nesse ponto, tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.
- quando a gerência por competência se instala evita-se que gerentes e colaboradores percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da empresa e que não atendem às exigências dos postos de trabalho.

### **As Competências Universais**

Os gerentes poderão fazer uma análise do quadro de referência da dezesseis competências universais para a área da liderança e gerência, como caminho para a análise de suas atitudes em referências as competências que domina e as que precisa melhorar.

Por hora será apresentado um resumo das Competências Referenciais (McCauley –1989), podendo ser usadas como uma ferramenta para formar equipes motivadas e voltadas para os resultados esperados pela organização, fazendo o diferencial competitivo nas empresas.

#### Resumo das Dezesesseis Competências Referenciais

- Ter habilidades técnicas e humanas desenvolvidas, permitindo a adaptação à mudanças, pressões, resoluções de problemas e outros. Ter visão estratégica sobre os negócios da empresa.
- Trabalhar com qualidade, atento as novas ferramentas tecnológicas de sua área. Ser perseverante e humilde.
- Ter capacidade de tomar decisões rápidas e acertadas.
- Ser líder, administrar equipes com eficácia e saber delegar poder e responsabilidades.
- Investir no desenvolvimento organizacional e por conseguinte no da sua equipe.
- Saber trabalhar em equipe e estar apto a lidar com problemas com os liderados.
- Ter sensibilidade: demonstrar interesse pelos demais e sensibilidade ante as necessidades de seus colaboradores.
- Saber enfrentar os desafios com segurança e maturidade apresentando atitudes positivas.
- Manter o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal: estabelecer prioridades na vida pessoal e profissional de forma harmoniosa.
- Auto-conhecer-se: Ter a idéia exata de seus pontos fracos e fortes e estar disposto a investir em si mesmo.

## 5.2. Árvore das Competências Gerenciais

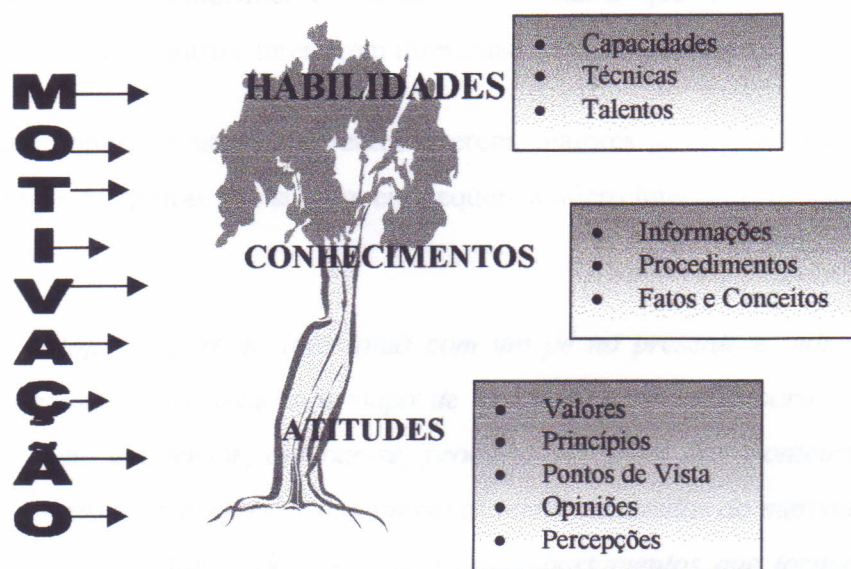
Viu-se em “gestão por competências” a importância do mapeamento das competências como ferramenta gerencial para a sobrevivência com sucesso nas organizações.

Tendo em vista as exigências apontadas como fundamentais nos perfis de profissionais diversos, sem que muitas vezes haja um direcionamento para atendê-las, a árvore das competências gerenciais é uma ferramenta que possibilita traçar planos de auto-desenvolvimento, com base nas competências essenciais.

Como referência de definição para esta nova ferramenta gerencial, veja-se: “Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas, grupos ou organizações dominam melhor do que outras, a que as faz se destacar em determinados contextos( Claude Lévy-Lebayer)

□

## ÁRVORE DAS COMPETÊNCIA GERENCIAIS



Fonte: Dr. Helbert Kellner (rhumos.com.br)

Para entender e traçar melhor uma árvore é necessário conhecer cada um dos componentes de uma competência

### As Atitudes:

Um dos indicadores de impacto e que fazem o grande diferencial entre os líderes é o conjunto de atitudes agregados às ações cotidianas. Quanto mais adequados ao contexto maior será o grau de influência aos liderados.

“As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas , o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas e, conseqüentemente , resultados maximizados.”( Rita Gramigna : 2000)

As atitudes representam os frutos de estória de cada pessoa; o descuido das mesmas enfraquecerá as demais competências da árvore, comprometendo o desempenho seguinte.

### **O Conhecimento**

Referem-se aos conhecimentos específicos e essenciais que todo gerente deve ter de acordo com seu posto. Os processos de decisão, planejamento, organização e outros são afetados pelos níveis de conhecimento essenciais; enquanto que o domínio de procedimentos, conceitos, fatos e outros interferem diretamente nesses processos.

Quanto mais conhecimentos os gerentes tiverem, maiores serão suas chances de sobreviver às mudanças e rupturas que surgem em pequenos micro intervalos de tempo, antes nunca vivenciados.

*“Hoje , o gerente-líder atua com um pé no presente e outro no futuro, construindo seu mapa de metas. O tempo não para...Agir como um sensor, antenar-se, procurar ver além das fronteiras e muros, perceber em seu contexto as novas demandas do mercado e buscar as fontes de pesquisa, são comportamentos que tornam a caminhada do gerente mais divertida e rica.”* (Rita Gramigna: 2000)

### **As Habilidades**

Refere-se ao uso dos conhecimentos na prática. De nada adianta um gerente acumular diversos conhecimentos e não praticá-los no trabalho. Com o advento das transformações em maior escala de revolução, conhecimentos guardados tornam-se obsoletos.

Árvore das Competências Passo-a-Passo – Dicas:

- 1º Pergunte-se e pergunte aos outros: que atitudes são exigidas em minha atual função?
- 2º Faça o rol de atitudes desejadas.
- 3º Crie uma forma de auto avaliação e peça feedback aos pares.



4° Antene-se: que conhecimentos você domina e quais aqueles que deve agregar? Aja e corra atrás do tempo! Lembre-se : para subir a montanha, temos que iniciar pela base. Vale o primeiro passo.

5° Pergunte-se o que você sabe fazer bem em seu trabalho e faça sua avaliação de habilidades.

6° Procure saber com seus pares, liderados e líderes como o exergam.

7° Compare os resultados, levando em consideração que aquilo que você sabe mas os outros não sabem que você sabe, merece um tratamento de marketing.

8° Faça seu rol de metas definindo as habilidades que você quer desenvolver ou demonstrar nos próximos meses.

9° Defina uma forma de avaliar seus progressos.

10° Peça feedback sobre seu desempenho.

### 5.3. COACHING – Um Novo Modelo de Desenvolvimento Profissional

O termo inglês coach tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, preparador. O coach é o “técnico” e o “cliente” é a pessoa a quem o coach atende.

Normalmente confunde-se coach com um mentor, conselheiro e guru; entretanto, nenhum desses papéis requer o compromisso de apoiar pessoas a realizar metas. No papel de coach é fundamental esse compromisso, visto que ele atua no campo do desempenho, resultado e realização pessoal e tem influência direta no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência.

Ao longo da história os líderes têm enfrentado dificuldades em conseguir com que seus colaboradores produzam mais e com qualidade, para isto, é preciso descobrir o que causa impacto nos resultados.

Visando o aumento da produtividade, um dos processos mais úteis é o coaching.

De acordo com Ane Araújo (elementohumano.com.br), coaching é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar a outra a atingir um

R 14 24 2276

determinado resultado, seja ele o de adquirir competências ou de produzir uma mudança específica. Mas não só os resultados são visados, mas também a pessoa, seu desenvolvimento e sua realização.

Nesse processo é comum surgir novas competências, tanto para o coach quanto para o seu cliente.

Não deve-se confundir coaching com um programa de treinamento em que competências técnicas ou capacidades específicas são assimiladas e desenvolvidas. Coaching é um processo em que o “treinador”, ou seja, o coach permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir os resultados. O coach é uma espécie “treinador” que auxilia, acompanha e orienta a pessoa (cliente) a concretizar suas intenções em ações e por sua vez em resultados.

De acordo com Ane Araújo em referência a visão de futuro, na relação entre o coach e seu cliente, o coach deve:

⇒ estimulá-lo a identificar seus valores essenciais e a expressá-los, desenvolvendo uma postura de integridade pessoal.

⇒ desafiá-lo a “sonhar acordado”, a criar para si mesmo uma visão de futuro que entusiasme e que utilize ao máximo a sua energia criadora.

O coaching torna-se importante na medida em que o cliente passa a ter uma visão crítica de seu problema, encontrando novas soluções, rompendo paradigmas e estabelecendo novas fronteiras.

Coaching é uma relação dinâmica, sólida e consciente na qual a existência da confiança é fundamental em que o feedback constante entre os dois é importante.

A relação entre o coach e o cliente deve ter um nível elevado de desenvolvimento de consciência, considerando os fatores de ambas as partes: a visão da realidade e a consciência da própria auto-estima. Coaching é aprender e desaprender.

Características como valores, padrões de conhecimento e momentos principais de sucesso e fracasso são extremamente importantes que o coach e o cliente conheçam um do outro. Isso permite que ambos desenvolvam uma relação equilibrada e de resultados

eficazes, permitindo a identificação de pontos fortes e fracos que possam influir no desempenho futuro e que devem ser considerados no plano de ação.

## **6. PESQUISA DE CAMPO**

### **6.1 Introdução**

Preocupadas com a motivação para atingir os objetivos organizacionais, as empresas necessitam de pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologia e acima de tudo às relacionadas com o ser humano.

Diante dessa nova realidade, as organizações passam a ter o ser humano como o recurso mais importante para enfrentar essas mudanças.

Portanto, para que se tire o máximo dos Recursos Humanos de uma empresa e permita que estes estejam preparados para o processo de adaptação às circunstâncias ambientais de contínuas e drásticas mudanças é necessário ter líderes, ou melhor, pessoas em cargo de chefia capacitados para tal objetivo.

Tendo essa monografia como tema principal o desenvolvimento gerencial, o objetivo dessa pesquisa foi conhecer e analisar as necessidades de desenvolvimento das pessoas em cargo de chefia.

## 6.2. Objetivos da Pesquisa

Com base nos estudos teóricos abordados anteriormente, as razões para esta pesquisa dizem respeito a dois fatores: Primeiro conhecer um pouco do perfil atual das chefias; segundo partindo da primeira análise, conhecer as reais necessidades de desenvolvimento, crescimento e treinamento dessas chefias voltadas para os objetivos macros da empresa.

A pesquisa também levanta características que permitirão investigar variações e diferenças de percepções entre diferentes faixas, número de subordinados e tempo de experiência no cargo.

Em resumo, os objetivos deste estudo são:

Objetivo Geral:

Determinar o “perfil” das lideranças da Construtora Colmeia S.A.

Objetivos Complementares:

- Verificar a influência de fatores como a idade, números de subordinados, tempo de experiência etc;
- Verificar a influência dos estilos de liderança, necessidades de treinamento, fatores de maior importância no desenvolvimento, e características relacionadas ao exercício do cargo gerencial.

## 6.3. Metodologia Aplicada

A pesquisa foi realizada numa empresa de grande porte, a Construtora Colmeia S.A., na sua matriz em Fortaleza. Vale ressaltar que a empresa atua no mercado a quase vinte anos, com filiais em Natal, Manaus e Campinas.

O público alvo da pesquisa foram as pessoas que ocupam cargo de chefia tanto na Sede Administrativa como nas administrações das Obras, tendo a grande maioria nível superior em diferentes áreas.

O tamanho da amostra foi composta por 50% das chefias da matriz, sendo utilizado como instrumento de pesquisa um questionário com perguntas objetivas e em alguns casos com opções de avaliar grau de importância dos fatores abordados.

O questionário elaborado composto por onze perguntas abordou fatores como:

- Idade;
- Tempo de experiência no cargo;
- Estilo de liderança;
- Números de subordinados;
- Processo de transição para o cargo gerencial;
- Sentimentos ao assumir o cargo gerencial;
- Gerente x Líder – Como se sentem ?
- Necessidade de participar por um P.D.G;
- Assuntos de maior interesse num P.D.G;
- Características importantes para o exercício do cargo gerencial;
- Grau de influência de fatores no exercício da liderança;
- Responsabilidade pelo desenvolvimento de suas habilidades gerenciais.

#### **6.4. Resultados da Pesquisa**

Para entender melhor estes resultados poderão ser realizados consultas nos anexos 1 e 2.

##### **Idade**

As idades variam entre 22 a 55 anos, sendo encontrada a média de 34 anos. Portanto os nossos entrevistados são compostos por pessoas bastante jovens.

### **Tempo de experiência no cargo gerencial**

Importante ressaltar que o fator tempo foi considerado no cargo gerencial e não especificamente na Colmeia. Nesse item foi encontrado a média de 7 anos nessa posição. Fazendo um comparativo com os dados acima, verifica-se que os gerentes em grande parte estiveram assumindo o cargo em média aos 27 anos.

### **Número de subordinados dos entrevistados**

Nesse caso, a escala variou de 2 a 52 pessoas, sendo a média de 20 subordinados por gerente.

### **Processo de transição para o cargo gerencial / Sentimentos ao assumir o cargo**

Para responderem a algumas questões da entrevista, teve-se a preocupação em elaborar um vocabulário contendo a definição dos termos técnicos abordados na entrevista, sendo apresentado em forma de anexo para em caso de dificuldades de conhecimento do vocabulário.

- Por desempenho: 57%	Motivado: 43%
- Por promoção/indicação: 43%	Desafiado: 36%
- Por um P.D.G: 0%	Competente: 14%
	Inseguro: 7%
	Incapaz: 0%

Como pode ser observado, a maioria alcançou por desempenho, um fator que para os gerentes é muito importante, causando confiança e motivação para o exercício da função, confirmando esse dado observando que 43% sentiu-se motivado e 36% desafiado.

### **Gerente ou Líder – Como se sentem? / Se são Líder que estilo adotam?**

Dos 50% dos entrevistados 71% se sentem líder, enquanto que 29% se acham gerente. Dos que se consideram líder 71% se acham Democrático.



**Interesse em participar de um P.D.G / Assuntos de maiores interesses a serem abordados.**

Todos os entrevistados responderam que têm interesse em participar de um Programa de Desenvolvimento Gerencial. Dos assuntos expostos, segue a escala de importância para esses gerentes.

Liderança - 1º lugar	Auto-Estima - 6º
Desenvolvimento de Equipe - 2º	Desenv. De Conhec. Técnicos - 7º
Comunicação Interpessoal - 3º	Marketing Pessoal - 8º
Planejamento Estratégico - 4º	Oratória - 9º
Motivação - 5º	

Dos assuntos abordados destacaram-se os relacionados com as habilidades humanas, tais como: liderança, desenvolvimento de equipe e comunicação interpessoal.

#### **Características importantes para o desempenho do cargo gerencial.**

<b>Característica</b>	<b>Escala de Importância</b>	<b>Característica</b>	<b>Escala de Importância</b>
Competência	1º	Visão de Mercado	9º
Determinação	2º	Auto-Controle	10º
Visão de Futuro	3º	Cooperação	11º
Liderança	4º	Ambição	12º
Honestidade	5º	Conhecimentos Gerais	13º
Inovação	6º	Visão de Produto	14º
Dinamismo	7º	Independência de Atitudes	15º
Flexibilidade	8º		

A análise dessa tabela aponta que os gerentes consideram que é necessário haver um equilíbrio entre habilidades técnicas e humanas, algo verificado nas seis primeiras características apontadas como sendo as mais importantes.



### **Grau de influência de fatores no exercício da liderança.**

- A situação – 1º
- O Grau de Maturidade dos Subordinados – 2º
- Estilo Pessoal – 3º

Para os gerentes no exercício da liderança que determina o estilo a ser adotado é em primeiro lugar a situação, seguida do grau de autonomia dos subordinados e por último o estilo pessoal da chefia.

### **A que está relacionado o desenvolvimento das habilidades gerenciais?**

- A empresa – 21.43%
- O cargo atual – 21.43%
- O próprio gerente – 64,29%
- O salário – 0%

De acordo com os dados os gerentes apontam como sendo eles próprios os responsáveis pelo seu desenvolvimento de habilidade, cabendo em seguida a empresa e ao cargo atual contribuírem para esse objetivo.

## **6.5 Análise Crítica dos Resultados Obtidos**

Após a apresentação das análises e comentários a respeito dos resultados apresentados da pesquisa sobre as características do perfil dos gerentes da Construtora Colmeia, cabe agora, uma breve síntese do que foi extraído de mais relevante da pesquisa.

Em primeiro lugar, o que pareceu bastante relevante foi a constatação da média de idade (34 anos), tendo por média de tempo de experiência em cargo de chefia 7 anos. Fazendo uma análise percebe-se que a maioria começou na função aos 27 anos, ou seja, bem jovem; entretanto referente a experiência tem por base o aprendizado no trabalho, sem nenhuma orientação profissional ou acadêmica.

Percebe-se então, que os gerentes da Construtora Colmeia, na maioria engenheiros, necessitam de treinamento voltados a promover o desenvolvimento pessoal e profissional numa visão integrativa da organização, tendo como foco a quebra dos paradigmas passados em que era dado ênfase somente as habilidades técnicas.

Outra comparação das necessidades humanas de desenvolvimento são verificadas no item que trata dos assuntos de maior interesse por esses gerentes em um Programa de Desenvolvimento Gerencial.

Pode-se constatar que liderança, desenvolvimento de equipe, comunicação interpessoal e motivação foram julgados como fundamentais num treinamento dirigido a gerentes.

Em relação as características visando o bom desempenho profissional, julgaram competência, determinação, visão de futuro e liderança os quatros primeiros fatores importantes para o desempenho, o que valida as referências sobre a gestão por desempenho e competências.

Quando abordados sobre de quem é a responsabilidade pelos desenvolvimentos de suas habilidades enquanto gerentes 64,29% responderam por se tratar deles próprios, entretanto a outra parte respondeu referente ao cargo e a empresa , o que reforça a idéia de que o Desenvolvimento Gerencial é responsabilidade conjunta da organização e de seus profissionais.

Embora tenha obtido resultados positivos referentes a importância e necessidade do Desenvolvimento Gerencial na Construtora Colmeia, na realidade esse pensamento vem sendo difundido desde o ano de 1998, com a implantação do Programa de Qualidade Total, na empresa.

Nesse dois anos de implantação da Qualidade, foram realizados diversos trabalhos visando a melhoria dos processos administrativos operacionais; entretanto

somente agora neste ano, a Colmeia está mudando suas estratégias e metas empresariais.

Tendo em vista essas mudanças na empresa, a Diretoria conscientizou-se da necessidade urgente do desenvolvimento e da avaliação de suas chefias, frente às estratégias organizacionais. Desse modo, a empresa tem adotado um programa de incentivo ao ensino superior, assim como a frequência por parte das chefias em treinamentos de curto período, relacionados com o desenvolvimento da liderança, motivação, de equipe, da comunicação interpessoal e outros referentes às habilidades humanas.

Os treinamentos técnicos são elaborados e aplicados pelas consultorias da área de Qualidade, tais como o gerenciamento da rotina diária, processo operacional padrão, e gerenciamento da qualidade total.

Desde quando a Colmeia adotou estratégias visando alavancar resultados positivos para a empresa, as mudanças de comportamentos têm sido bastante apresentadas, inclusive por parte dos engenheiros que ocupam cargos de gerência, que agora, preocupam-se também, com o desenvolvimento pessoal e profissional não só deles como das suas equipes de trabalho.

Portanto, considera-se que essa pesquisa foi muito enriquecedora em todos os aspectos, desde sua metodologia até o nível de significância dos resultados obtidos para explicar a importância do desenvolvimento gerencial, algo imprescindível às organizações competitivas.

## 7. CONCLUSÃO

O presente trabalho mostrou a importância do desenvolvimento gerencial para os profissionais na função de gerentes. Com a tendência explícita de que o desenvolvimento das competências gerenciais é de responsabilidade da Área de Recursos Humanos e dos gerentes das organizações.

Tendo em vista a evolução das informações cada vez mais aceleradas, em que os conhecimentos ficam ultrapassados em pouco tempo, é vital para os gerentes o desenvolvimento pessoal e profissional com ênfase principalmente as habilidades humanas.

Observou-se na prática, que os gerentes da Construtora Colmeia, sentem necessidades de crescimento e formação profissional a partir de treinamentos específicos e acompanhamento do desenvolvimento pessoal; no exemplo do novo modelo de orientação profissional e não com base em experiências de trabalho, que muitas vezes não contribuem para formentar o desempenho esperado pelas organizações.

Comprovou-se através da pesquisa, que o desenvolvimento gerencial é válido e necessário no sentido de tratar-se de uma ferramenta fundamental para alavancar metas e alcançar os resultados e objetivos esperados pelas empresas, enfatizando que os gerentes são agentes de transformação e provedores de mudanças de paradigmas dentro do contexto empresarial.

Importante ressaltar, que os gerentes devem buscar o alcance do perfil profissional moderno, ou seja, o ser mais proativo, empreendedor, crítico e flexível.

Procurando o desenvolvimento pessoal voltados para as habilidades humanas, principalmente buscando alcançar no desempenho profissional o equilíbrio emocional.

Dá-se ênfase também nesse estudo teórico, da capacidade que as empresas têm de desenvolver seus próprios programas gerenciais, promovendo futuramente os seus gerentes a facilitadores de treinamento, no sentido de propiciar a todos os colaboradores a oportunidade de serem também, agentes de mudanças nas organizações.

A ênfase dada nesta monografia sobre a liderança, os estilos gerenciais e os novos modelos de gestão tratam da necessidade dos gerentes que na maioria só têm formação técnica, como no caso dos engenheiros da Colmeia.

Os profissionais com formação técnica, por exemplo os engenheiros, os analistas de sistema e até mesmo os contadores, sentem-se mais delicados frente as mudanças atuais, pois visto a falta de desenvolvimento na área de relações humanas, encontram dificuldades em liderar seus colaboradores que estão cada dia mais exigentes também com a postura de suas chefias.

Diante dessa nova realidade, os gerentes devem procurar equilibrar seus estilos gerenciais, variando de acordo com o grau de maturidade dos subordinados, atento às mudanças ocorridas nas relações interpessoais, em que a flexibilidade e a abertura de diálogo entre chefia e subordinado é fundamental nos tempos atuais. Percebe-se ênfase no desenvolvimento de equipes, primando pelo alcance dos resultados em equipe.

Portanto é importante o treinamento dos gerentes e a tendência é que aos poucos, principalmente no Estado do Ceará, esse tipo de treinamento seja incorporado às organizações, seja através de suas áreas de Recursos Humanos ou treinamentos vias instituições públicas e privadas, tais como UFC, FIEC e SENAI.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo Grunenber. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) Ed. McGraw Hill, 1980

VIANA, Marco Aurélio. **Motivação, Liderança e Lucro**. SP, Ed. Gente. 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas. O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. SP, Makron Books. 1992

ROBERT R. BLAKE e Jane S. Mouton. **O novo grid gerencial** – SP, Livraria Pioneira, 1987.

REDDIN, J.W. **Eficácia Gerencial**. SP, Ed. Atlas. 1989

DIAS, Rafaela Peralva. **Seja global, sem perder o referencial**. Revista T&D. Dezembro/99.

NETO, Dum De Luca. **Por um ser mais integrado**. Revista T&D. Janeiro/2000.

\_\_\_\_\_. **Em busca de um novo modelo de negócios**. Revista Gestão. Nº 5 Março/2000.

- GRAMIGNA, Rita Maria. **Gestão por competências**.( www. RH.com.br) 25.05.2000.
- GRAMIGNA, Rita Maria. **Árvore das Competências Gerenciais**.( www. RH.com.br) 25.05.2000.

JUNQUEIRA, L.O.Costacurta. **Treinamento Gerencial: Criando sintonia entre Resultados, Inovação e o Futuro.**([www.rhumos.com.br](http://www.rhumos.com.br)) 07.06.2000.

9. ANEXOS

## 9. ANEXOS



## ANEXO - 1

**Entrevista**

Prezado(a) Gerente,

Sou aluna da disciplina **Monografia** do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará.

Visando conhecer o pensamento de autores, gestores, consultorias e outros a cerca do tema **Desenvolvimento Gerencial**, realizei diversos estudos teóricos.

Entretanto, tendo por objetivo um estudo mais completo, solicito a disponibilidade para responder essa pesquisa, que será muito valioso para complemento de minha monografia.

Desde já agradeço antecipadamente,

Angélica Aguiar

**Entrevista - Não é necessário se identificar.**

Idade: \_\_\_\_\_

Número de funcionários diretamente subordinados: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência em cargo gerencial: \_\_\_\_\_

1. Por qual processo passou a exercer o cargo gerencial?

- ( ) Por desempenho  
 ( ) Por promoção/indicação  
 ( ) Através de um Programa de Desenvolvimento Gerencial (P.D.G)  
 ( ) Outro \_\_\_\_\_

2. Como se sentiu ao assumir o cargo gerencial?

- ( ) Motivado  
 ( ) Inseguro  
 ( ) Competente  
 ( ) Desafiado  
 ( ) Incapaz  
 ( ) Outro \_\_\_\_\_

3. Você se considera:

- ( ) Gerente ( ) Líder

4. Se na questão anterior optou por Líder, qual estilo de liderança você adota?

- ( ) Autoritário ( ) Liberal ( ) Democrático ( ) Situacional

5. Você já participou de algum Programa de Desenvolvimento Gerencial?

- ( ) Não ( ) Sim Onde/Qual? \_\_\_\_\_

6. Você gostaria de participar de um Programa de Desenvolvimento Gerencial (P.D.G)?

- ( ) Sim ( ) Não

7. Participando de um P.D.G, dos temas relacionados, enumere de acordo com o grau de seu interesse (1 - maior a 10 - menor ), os que gostaria que fossem abordados.

- Auto-estima
- Comunicação Interpessoal
- Liderança
- Desenvolvimento de Conhecimentos Técnicos
- Motivação
- Marketing Pessoal
- Desenvolvimento de Equipe
- Planejamento Estratégico
- Oratória
- Outro \_\_\_\_\_

8. Enumere de acordo com o grau de importância ( 1 - maior a 15 – menor ) as características relacionadas para o exercício do cargo gerencial.

- Visão de Futuro
- Competência
- Liderança
- Flexibilidade
- Determinação
- Auto-controle
- Ambição
- Honestidade
- Inovação
- Dinamismo
- Visão de Mercado
- Visão de Produtos
- Conhecimentos Gerais
- Cooperação
- Independência de atitudes

9. Enumere pelo grau de influência de ( 1 – maior a 3 – menor ), os fatores que interferem na liderança.

- Estilo pessoal
- A situação
- O grau de maturidade dos subordinados

10. O desenvolvimento de suas habilidades para o cargo gerencial está diretamente relacionado com:

- A empresa
- O cargo atual
- A si mesmo
- O salário
- Outro \_\_\_\_\_

11. Atualmente quais são os fatores que contribuem ou prejudicam o seu desenvolvimento gerencial?

---



---



---



---



---

## Anexo 2

### Vocabulário Técnico da Entrevista

Obs.: Consulte se achar necessário. Conceitos dos termos abordados

#### 2ª Pergunta – Termos Psicoadministrativos

**Motivado** – Despertado o interesse e o entusiasmo pelo trabalho na nova função.

**Inseguro** – Na dúvida se ao assumir o novo cargo atenderia as expectativas esperadas.

**Competente** – Dotado de conhecimentos exigidos para a nova função.

**Desafiado** – Estimulado a correr riscos e superar limites.

**Incapaz** – Não habilitado para a nova função.

#### 4ª Pergunta – Estilos de Liderança

**Líder Autoritário** – Atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo.

**Líder Liberal** – Conduz seus subordinados de forma totalmente livre.

**Líder Democrático** – Trabalha em conjunto com seus liderados e valoriza o crescimento e o desenvolvimentos da sua equipe.

**Líder Situacional** – Atua de acordo com a situação, respeitando as necessidades individuais dos subordinados e situação de trabalho.

#### 5ª Pergunta – P.D.G

**Programa de Desenvolvimento Gerencial** – É um programa voltado ao desenvolvimento de gerentes, em que busca identificar as necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, voltado para produzir benefícios mensuráveis para a empresa. Os benefícios podem ser expressos sob a forma de aumento de receita, diminuição de despesas, utilização de novas tecnologias, identificação de novos clientes etc.

#### 7ª Pergunta – Conceitos dos Termos Relacionados

**Auto-estima** – É a soma da auto-confiança (confiança na capacidade de resolver problemas) com o auto-respeito (respeito pelas necessidades do organismo) aliada ao sentimento de ser adequado a vida com amplo direito de ser feliz.

**Comunicação Interpessoal** – Facilidade de comunicar-se e relacionar-se de modo que exista entendimento de ambas as partes, ou seja, do receptor e do emissor.

**Liderança** – É um processo de influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

**Desenvolvimento de Conhecimentos Técnicos** – Abster-se das mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe em qualquer parte do globo.

**Motivação** – Capacidade de gerenciar equipes despertando seu interesse e entusiasmo para o trabalho.

**Marketing Pessoal** – É uma ferramenta eficaz para a divulgação das competências técnicas, humanas e outras, de um profissional que pretende obter credibilidade no mercado de trabalho.

**Planejamento Estratégico** – Ferramenta de trabalho que permite expandir os horizontes do trabalho, acompanhado de uma visão de futuro e direção a seguir.

**Oratória** – Trata-se de uma ferramenta que possibilita ao Facilitador a condução do processo de aprendizagem dos facilitandos.

#### 8ª Pergunta – Caracteres

**Visão de Futuro** – É a capacidade de enxergar as circunstâncias favoráveis para a empresa nos cenários atual e futuro.

**Competência** – São habilidades técnicas e humanas que facilitam o desempenho no trabalho.

**Liderança** – É um processo de influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

**Flexibilidade** – Habilidade para lidar com mais de um problema por vez e mudar de rumo quando a situação recomenda.

**Determinação** – Esforço para alcançar objetivos, decisão e obstinação por resultados.

**Auto-Controle** – Capacidade de saber lidar com situações diferentes e agir com controle de atitudes.

**Ambição** – Tem sempre desejo por mais; almeja riqueza, poder e glória. Também considera pessoas que almejam maiores resultados positivos em seus trabalhos.

**Honestidade** – Agir de acordo com os valores moralmente aceitos pela sociedade.

**Inovação** – Introdução de novas idéias, atitudes, valores, experiências, processos, procedimentos etc.

**Dinamismo** – Agir com rapidez, ser ativo.

**Visão de Mercado** – Capacidade de idealizar novos projetos atendendo as exigências da atualidade que venham a beneficiar seu trabalho.

**Visão de Produto** - Capacidade de inovar atendendo as expectativas dos clientes internos, externos e surpreendendo a concorrência.

**Conhecimentos Gerais** – Capacidade de abordar diversos assuntos , principalmente os relacionados ao trabalho e assuntos da atualidade.

**Cooperação** – Capacidade de trabalhar em equipe cooperando com o desempenho de todos através de orientações e informações.

**Independência de Atitudes** – Capacidade de agir conforme valores pessoais e tomar decisões de acordo com a situação.

**9ª Pergunta - Fatores**

**Estilo Pessoal** – Maneira de agir, valores culturais, comportamentos, atitudes, estilo de liderança etc.

**A situação** – A cultura da empresa, seus valores e procedimentos.

**O grau de maturidade dos subordinados** – O nível de comunicação interpessoal da equipe de trabalho.